



MINISTERE DE L'AGRICULTURE

**Projet de mise en valeur et de protection  
des Bassins versants du Lac Alaotra (BV Lac Alaotra)**

## **RAPPORT DE MISSION DE M. Eric PENOT**

**L'approche exploitation et le conseil de gestion pour les petits exploitants :  
Stratégie, méthodes, outils et programmation**

**Octobre 2011**

CELLULE DE MAITRISE D'ŒUVRE DELEGUEE - CIRAD  
Ambatondrazaka



Décembre 2011

Financements : AFD CMG 6011.01.K – Etat malgache – Bénéficiaires



AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT

## Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UN CONSTAT RAPIDE.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2. LES OBJECTIFS ET OUTILS ASSOCIES .....</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1 LES THEMES DU CONSEIL DE GESTION .....   | 6         |
| 2.2 CONCLUSION SUR LE CONSTAT ET LES OUTILS.....   | 7         |
| <b>3. LE ROLE DE L'ASSISTANT TECHNIQUE .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>4. CONCLUSION SUR L'APPROCHE EXPLOITATION SUR LES PETITES EXPLOITATIONS<br/>FAMILIALES.....</b> | <b>8</b>  |
| <b>5. LE CAS DES GRANDES EXPLOITATIONS.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>6. RESULTATS ATTENDUS .....</b>   | <b>10</b> |
| 6.1 AU NIVEAU DE L'EXPLOITATION :.....   | 10        |
| 6.2 AU NIVEAU DE L'ATELIER : .....   | 10        |
| <b>7. AU NIVEAU DES CONSEILLERS .....</b>  | <b>11</b> |
| 7.1 CAHIER D'INTERVENTION DES TECHNICIENS .....  | 12        |
| 7.2 LA « MALLETTTE DU CONSEILLER AGRICOLE » .....  | 12        |
| 7.3 CONTROLE DES ACTIONS SUR LES ESSAIS INDIVIDUELS DES TECHNICIENS .....                          | 12        |
| 7.4 OP PASSAGE OBLIGE : UNE DEMANDE DES OP MAIS PAS UNE OBLIGATION.....                            | 12        |
| 7.5 TECHNICIENS ET SOCIO-ORGANISATEURS DE CONCERT .....  | 12        |
| 7.6 ORGANISATION DES FORMATIONS .....  | 13        |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>14</b> |

## **Mission Octobre 2011**

### **L'approche exploitation et le conseil de gestion pour les petits exploitants : stratégie, méthodes outils et programmation.**

En introduction, je remercie l'assistant technique Raphaël Domas pour sa contribution à la rédaction de cet aide mémoire.

## **1. Un constat rapide**

Des formations complètes ont été réalisées sur l'approche exploitation en 2006-2007<sup>1</sup>, suivies d'activités fortes entre 2008 et 2011 :

- caractérisation des exploitations agricoles, connaissances de base et typologie en 2007, mises au point d'un Réseau de Fermes de Référence (RFR) et conventions de modélisation pour l'exploitation du RFR ;
- analyse prospective et création de scénarios avec fort impact pédagogique en 2008, première mission conseil de gestion avec P. Dugué, démarrage des sessions API ;
- mise au point de la méthodologie concernant les scénarios et intégration des stratégies paysannes en 2009, mise en place des cahiers d'exploitation ;
- appui fort à la création de scénarios en 2010 avec mesure d'impact sur le fonctionnement de l'exploitation agricole, renforcement de l'approche exploitation (l'impact de l'adoption d'une nouveauté modifie la structure, le fonctionnement ou les stratégies d'utilisation des facteurs de production d'une exploitation), seconde mission conseil de gestion par G. Faure ;
- Continuation en 2010 / 2011 des interventions sur le conseil de gestion, mise en place des formations de base.

Une formation à l'approche exploitation intégrant l'érosion a été faite par le PLAE en 2009. Des formations aux calculs du prix de revient ont également été réalisées sur la période 2007 - 2009 au niveau OP (voir Annexe 3 pour les propositions au niveau OP sur ce sujet concernant approvisionnement et commercialisation).

Des formations ponctuelles externes ont été réalisées pour les CoAGro sur le concept d'approche exploitation par FERT en 2010. Une évaluation FERT (voir Annexe 1) sur le niveau du personnel BVLac a aussi été faite et montre que les concepts simples et pratiques d'économie et de gestion sont très bien maîtrisés par les techniciens et les cadres, ce qui semble montrer que les formations du personnel ont été efficaces (cependant ceci a été peu remarqué par l'évaluation CA 17 de juillet -août 2011). Le personnel est donc globalement prêt pour démarrer des activités de conseil de gestion. Des formations spécifiques à la demande pourront toujours être réalisées en complément.

Entretemps les opérateurs de diffusion ont fortement réduit leur dispositif depuis octobre 2011 (achèvement des contrats précédents) et seule une partie du personnel initialement formé est resté en place soit environ 15 techniciens chez les opérateurs de diffusion BRL et AVSF et 3 chez BEST, qui se concentre sur l'appui aux Organisations Paysannes faitières.

Les outils utilisés sont nombreux et variés et adaptés aux différentes situations (OP, personnel du Projet etc.) : sessions API<sup>2</sup>, RFR, séances d'analyse prospective, traitement des bases de données, itinéraires techniques standards (connaissance des performances techniques moyennes des systèmes diffusés), approche exploitation à travers la

---

<sup>1</sup> Les modules complets de formation à l'approche exploitation de 2006/2007 ont été largement distribués et sont toujours disponibles à la cellule.

<sup>2</sup> Accélération de la propagation de l'innovation ou autoévaluation de groupe

modélisation et l'analyse de risques, carnets d'exploitation et plus récemment formations aux calculs économiques pour une gestion simplifiée de l'exploitation agricole (partie intégrante du cours d'activité sur le conseil de gestion depuis 2010). Tous ces outils ont été également disséqués et analysés par la tâche 8 du projet ANR Pépites en 2010 et 2011 (voir les résultats du rapport de stage de Yousri Hannachi). Notons également des formations à la commercialisation, au calcul du coût de production entre 2007 et 2009. L'ensemble de ces formations a été réalisé par E Penot, Tiana Rahaingoalison, R. Domas et B. Dupin.

Des formations pour certains cadres sur l'appui aux OP et au conseil de gestion en France ont été octroyées par le CIRAD, d'une durée de 1 mois pour Herizo Andriamalala (BRL), Paulin Hyac (AVSF) et Jean Marcel Randriamanalina (Cellule CIRAD).

L'utilisation d'outils d'analyse prévisionnelle d'évolution des exploitations familiales (E. Penot, R. Domas) et une mission d'expertise (Guy Faure) ont été réalisées pour définir les éléments qui devront être intégrés pour améliorer la mise en œuvre du conseil à l'exploitation.

Cependant, la mise en œuvre des outils a montré les faiblesses suivantes :

- La base de données « exploitations » a été assez mal remplie et peu nettoyée de 2007 à 2010 et ne permettait pas d'appréhender la population cible (agriculteurs) dans leur ensemble. Cette base n'était pas consolidée jusqu'à mi-2011 et est donc restée peu utilisée, la priorité ayant été donnée par les opérateurs aux bases de données parcelles. Ainsi, les exploitations du Projet ont été mal représentées et leur classement dans la typologie a montré des faiblesses. La typologie a été revue mi-2011 en conséquence.

Les exploitations sont cependant très bien connues depuis l'enquête de caractérisation de 2007 et la typologie afférente, toujours utilisée quoique modifiée.

Le conseil global ne pouvant pas être apportée par les encadrants à ce niveau, il a donc fallu nettoyer et affiner cette base, ce qui a été partiellement réalisé en octobre 2011 (des problèmes persistent mais la base de données est bien meilleure aujourd'hui).

- Le lien entre les bases de données « exploitations » BDE et la typologie construite en 2008 est insuffisamment exploité : les types ne correspondent pas toujours aux données contenues dans la base (constat R. Domas lors de l'étude Mac Dowall et Poletti courant 2011). Ces conseils différenciés devraient pourtant être en place depuis la campagne 2009 – 2010. Il y a donc nécessité de finaliser la typologie légèrement remaniée (fait en octobre 2011 en laissant la possibilité aux opérateurs de créer des sous catégories en nombre limité selon les besoins locaux par zones). Pour répondre à cet état de fait, nous suggérons 3 actions : i) nettoyage complet et final de la base de données, ii) finalisation et distribution de la typologie 2011 et iii) création et distribution de fiches « exploitation » par secteur pour chaque technicien (issue de la base BDE).
- Les diagnostics terroirs sont mal finalisés et très peu utilisés (constat R. Domas et Cellule BVLac – réunion de coordination août 2011). Ainsi, il semble qu'aucun conseil différencié selon les zones d'intervention n'utilise cet outil pourtant recommandé dès 2005 par le GSDM. Les formations dispensées auprès des paysans sont globalement très uniformes et ne prennent pas suffisamment en compte les spécificités des zones d'intervention et des exploitations s'y trouvant (notamment en termes de débouchés).
- Les séances de bilan de campagne et sessions API semblent mal appliquées depuis 2010 et se cantonnent globalement aux activités à la parcelle et aux pratiques de SCV (suivi des travaux des opérateurs par le Projet de recherche PEPITES tâche 8). Ces sessions API et bilans de campagne devront dans un futur très proche prendre en compte les activités au niveau de l'exploitation et inclure une analyse de certaines données technico-économiques comme les Marges Brutes (MB), la Valorisation de la Journée de Travail (VJT) et le Retour sur Investissement (RI). Ces sessions pourront aussi servir de base pour introduire le conseil aux exploitations familiales et le conseil de

gestion. Le principe est de générer une animation autour de thèmes techniques, puis la gestion au sein des groupements en vue de l'autonomisation de ces derniers.

- Constat d'un déficit de suivi-évaluation pour améliorer le pilotage / la programmation et mieux apprécier les impacts des actions du projet. Historiquement, un tableau de bord et des indicateurs avaient été proposés en 2004/2006 par MH. Dabat, cependant peu utilisé. De nombreuses études d'impact sont réalisées (Pampa, ANR, travaux d'étudiants, etc.) et intégrées dans l'évolution du Projet pour alimenter ce suivi.

Il y a nécessité de revoir les indicateurs de suivi et d'évaluation du Projet (définir des critères d'impact en intégrant des éléments d'appréciation qualitatifs<sup>3</sup>) et organiser davantage de feed-back vers le terrain.

Ces dernières remarques impliquent la création d'un nouveau RFR de « fermes pilotes » permettant le suivi et l'évaluation.

## 2. Les objectifs et outils associés

Cette méthodologie reprend les grandes lignes proposée par G. Faure (Annexe 6) et adaptées :

- a) **Adapter le conseil à la typologie : La base de données « exploitations » et la typologie révisée associée** : notablement perfectionner la base de données « exploitations », de la renseigner correctement, de procéder à sa vérification et à son analyse et en extraire les données permettant de mettre au point des interventions ciblées selon les types d'agriculteurs ;
- b) **Le conseil de gestion ou conseil à l'exploitation** : développer la démarche conseil de gestion centrée sur les 3 outils complémentaires :
  1. le cahier de l'exploitant notamment au niveau des OP afin d'exploiter les données répertoriées et de pouvoir appuyer les exploitants dans leurs choix tactiques et stratégiques au niveau de leur exploitation ;
  2. la formation collective aux calculs économiques permettant d'améliorer la gestion individuelle sur la base des cahiers d'exploitations et
  3. dans ce cadre, l'introduction de la notion de PTA annuels et pluriannuels devra être effective au cours de la prochaine campagne 2011/2012 avec comparaisons PTA prévisionnels et réalisations. Les sessions de formation ont déjà démarrées. (voir historique des cahiers d'exploitation en annexe 4. Ce type de conseil est assez proche de celui développé par Djamen, Havard et Legile au Nord Cameroun (voir définition en annexe 4).

**Niveau du conseil de gestion** : Promouvoir les groupes utilisant les cahiers et les formations ad hoc comme le cœur d'activité de développement du conseil de gestion.

Le nouvel outil à développer dans la démarche conseil de gestion est l'« **Analyse et l'utilisation du PTA pluriannuel pour une vision à 2 ans du conseil de gestion** », à mettre en place au niveau OP. L'objectif est de développer l'analyse et la comparaison entre PTA prévisionnel (début de campagne) et réalisations (fin de campagne) : formation puis même processus que ci-dessus avec suivi-évaluation. La méthode reste à développer en détail dans les prochaines semaines. Les sessions démarreront dès avril 2011 et une programmation sera identifiée dès mars 2012.

L'objectif est de faire un travail de fond sur l'approche exploitation. Les sorties pourront

---

<sup>3</sup> Ex : sur les OP : quelles fonctions doivent-elles être capables d'assumer seules à la fin des deux ans ?

également permettre de mieux appréhender les prévisions d'approvisionnement (intrants), d'autoconsommation, de vente hors fédérations et de commercialisation via les fédérations au niveau OP. Cette action renforce la professionnalisation des OP et groupes d'OP (et notamment l'approche filière). On notera que l'approche conseil de gestion ne s'adresse pas seulement qu'aux paysans des OP mais à tous les paysans actuellement suivis par BVLac en fonction de leur motivation.

Il faudrait identifier les questions que les paysans souhaitent aborder dans le domaine de la gestion de leur exploitation. Elles sont à priori nombreuses et seul un dialogue avec eux permettrait d'orienter le contenu du conseil d'exploitation sinon on procède de façon très descendante en proposant aux agriculteurs une méthode sans la co-construire avec eux.

### **Les thèmes du conseil de gestion**

Certaines pistes sont présentées à titre d'illustration mais les préoccupations des paysans peuvent être multiples (cf. Dugué 2008) :

- 1 Gestion de la récolte de riz : sécurité alimentaire et prévision des besoins de la famille, problème des ventes au pic de production à bas prix pour faire face aux besoins immédiats et au remboursement des dettes ;
- 2 Comparaison des revenus issus des diverses spéculations et ateliers : les paysans souhaitent-ils préciser ce qu'ils dépensent et gagnent pour chaque activité ? L'évaluation de la rémunération de la journée de travail a-t-elle du sens pour eux ?
- 3 Gestion de la qualité : plus value possible si l'on met en marché un produit de qualité reconnue, implication pour l'agriculteur (production, récolte/stockage, post récolte, lien avec des actions collectives ;
- 4 Elaboration de projets pour le développement de l'exploitation : appui au montage, évaluation économique, implication en termes d'organisation du travail, stratégie d'investissement,... ;
- 5 Intérêt de participer à un GCV ;
- 6 Connaître les prix de revient pour les négociations avec les commissions commercialisation fédérations ;
- 7 Meilleure intégration agriculture élevage, etc.

### **c) Les sessions API**

Constat : dérive vers une réunion où le technicien ou le socio-organisateur prend et garde la parole. Des formations complémentaires seront refaites pour rectifier le tir.

Un premier manuel de formation sur les sessions API avait été réalisé en 2007 (sur les API faites avec les GRI courant 2007). Un second manuel a été réalisé par BEST en septembre 2011.

L'objectif de ces sessions API est de dynamiser la comparaison des résultats techniques (sur la riziculture irriguée en GRI, sur les SCV en GSD et sur tout autre thème) au sein d'un groupe avec un échange paysan/paysan. On a rappelé le rôle du socio-organisateur (organisation et animation seulement) et du conseiller technique (écoute et apprentissage des processus d'innovation, et éventuellement participation active à la fin de la réunion pour répondre à des questions techniques exprimées par les paysans).

La technique API est connue de tous : on rappelle le rôle de chacun. La nouveauté pour 2011/2012 est que l'on ouvre la session API à d'autres thèmes en fonction de la demande paysanne (exemple : intensification, élevage, culture de contre-saison/pomme de terre, etc.

### **d) Le nouveau RFR**

Le réseau de fermes de référence adapté au contexte local devra être opérationnel dans les deux ans à venir. Ce réseau devra inclure au niveau de chaque terroir des exploitations représentatives de chaque type d'exploitants. Ces exploitations pourront être dénommées « exploitations de référence » et seront encadrées d'une manière beaucoup plus resserrée. Des informations seront recueillies précisément et très régulièrement et constitueront les données de base à l'analyse des performances des actions engagées. Ces fermes sont similaires aux exploitations pilotes mises en place sur la rive ouest du Lac.

Ces fermes de référence feront l'objet de modélisation et pourront être la base de travaux de stagiaires au cours de la période restante. Elles seront en nombre limité entre 30 et 50. Le questionnaire utilisé pour la collecte des données sera celui de 2007 utilisé pour la caractérisation des exploitations agricoles simplifié. Les données seront consignées sur Excel et/ou Olympe selon le choix des opérateurs.

On abandonne donc le RFR actuel (« ancien »), sur utilisé et saturé de scénarios et d'infos. Cet outil pilote a généré une mine d'informations et a été très formateur sur le plan pédagogique. Les exploitations originelles du RFR choisies en 2006 (48) et limitées à 15 en 2010 sont « périmées » et ne sont plus représentatives ce qui est normal après 5 années d'actions du projet.

Ce nouveau réseau devra être limité pour être opérationnel et suffisamment développé pour assurer un suivi et l'analyse des données : 50 paraît être un maximum.

Ce nouveau réseau permettra d'assurer un suivi et la mise au point des méthodes de conseil de gestion citées ci-dessus :

- Stade 1 : Les fermes pilotes serviront de base pour la mise en place d'un conseil d'exploitation individuel basé sur les outils précédents incluant l'analyse ex post PTA révisionnels/réalisations et réajustements dans le cadre d'un PTA pluriannuel.
- Stade 2 : formations au sein des OP en mode collectif incluant les résultats de l'expérience du stade 1 sur les fermes pilote.

### **Conclusion sur le constat et les outils**

L'approche exploitation a été progressivement introduite depuis 2006/2007 (formation) et 2008 (actions) dans le Projet : il est suggéré de développer une réelle approche exploitation pour un nombre limité d'entre elles 30% du total (soit environ 600 exploitations).

Cette approche globale est basée sur la mise en œuvre de l'ensemble des outils précités ce qui en constitue l'originalité. Les outils sont révisés et adaptés en fonction d'une part, des recommandations et des évaluations et d'autre part de l'analyse ANR Pépites tâche 8.

Le nouvel élément de la méthodologie inclut l'élaboration d'un PTA pluriannuel et aussi le suivi de sa mise en œuvre et pour les producteurs qui le souhaitent.

On se propose également de renforcer la partie réflexion avec les opérateurs sur l'approche exploitation comme cela a été développé de façon récurrente depuis 2007 : analyser l'usage et les résultats effectifs liés aux outils et méthodes en cours incluant les articulations avec l'utilisation du RFR, la modélisation avec l'outil Olympe etc. ... comme cela est fait actuellement avec la coopération du projet ANR Pepites tâche 8 (en la personne de Mme Mamyh).

Il est nécessaire également de mieux identifier les avantages à tirer d'une approche de groupe (à travers les OP) entre autre, pour un conseil de gestion (car il ne sera plus question d'un accompagnement individuel) avec les OP faïtières qui doivent également améliorer leur offre de services. La stratégie est la suivante : d'un côté, on avance dans les formations et animations au niveau des groupes et parallèlement tous les 3 ou 4 mois, une enquête rapide

de satisfaction est réalisée (évaluation de l'utilisation des outils et formations dispensées aux producteurs) pour évaluer et adapter la démarche en cours et rectifier le tir si nécessaire.

### **3. Le rôle de l'Assistant Technique**

- Concevoir une adaptation des approches actuelles vers une approche exploitation, outillée et dont les impacts de la mise en œuvre pourront être vérifiés et quantifiés d'ici la fin du Projet (mai 2013) ;
- Assurer une double intégration : développement de l'exploitation et aménagement du terroir, et au sein des exploitations, assurer une intégration des activités, en particulier agriculture – élevage, production - commercialisation ;
- Former les techniciens des opérateurs sur l'approche exploitation (ou compléter leur formation qui date de 2006/2007 pour certains) et sur l'utilisation des supports à cette approche : diagnostics terroirs, monographies d'exploitations, base de données exploitations, PTA pluriannuels, plans de développement, cahier d'exploitant, sessions API, parcelles de démonstration, parcelles de référence, outils de modélisation et de simulation type Olympe ou CLIFS ;
- Suivre la mise en application de ces formations au niveau des terroirs encadrés, et de recenser les impacts suite à la mise en œuvre ;
- Référencer, capitaliser cette démarche en vue d'une reproduction post projet.

L'AT assure la mise en place avec les techniciens des opérateurs techniques (agriculture et élevage) et socio-organisationnels et les OP des ateliers écoles et le suivi (préparation, accompagnement des réalisations, évaluation) du déroulement des sessions de discussion / formation sur ces exploitations familiales. Les opérations menées au cours des années précédentes pourront servir de base à la mise au point de ces activités.

L'AT se chargera de la formation des conseillers (techniciens et cadres) et assurera un suivi au niveau de l'application sur terrain (mise en œuvre de l'approche, utilisation des outils, tenue des sessions de bilan de campagne et sessions API).

### **4. Conclusion sur l'approche exploitation sur les petites exploitations familiales**

Ainsi, dans l'optique d'une approche réellement à l'exploitation, des actions doivent être engagées sur ces thèmes afin d'atteindre les objectifs du Projet.

Une méthode d'approche centrée sur l'exploitation avec des outils multiples, régulièrement révisée et ajustée à travers des missions d'appui externes ;

- Une méthodologie de travail basée sur des outils de planification et de suivi accompagnée par la mise en place d'indicateurs vérifiables (RFR et suivi utilisation outils) ;
- Une méthode de développement et de diffusion sur des notions de conseil de gestion incluant des analyses de rentabilité (Produit Brut, Consommations Intermédiaires, Marge Brute, Retour sur Investissement, gestion du calendrier de trésorerie et constitution d'un fonds de roulement) intégrées à cette approche exploitation, l'objectif étant à terme de pouvoir agencer les moyens disponibles sur l'exploitation



afin de dégager un revenu optimal. Ceci est déjà prévu en 2011 dans le cadre des formations aux groupes ayant développé et utilisé les cahiers d'exploitation : ceci constitue une base de travail à aménager pour pouvoir toucher un nombre plus important de groupes (l'objectif du Projet étant de 600 familles pour les 2 dernières années de projet) ;

En complément de ce travail conceptuel, des formations plus pointues devront être dispensées (aux techniciens et cadres des opérateurs) au cours de la campagne prochaine afin d'évoluer de conseils à la parcelle vers des conseils différenciés selon deux échelles : le type d'exploitation et les caractéristiques de la zone concernée. Ainsi, les formations aux exploitants devront appréhender les articulations des différents ateliers sur l'exploitation. En outre, les formations dispensées aux paysans par les agents de conseil devront être adaptées aux zones d'intervention selon les caractéristiques locales des terroirs (notamment en lien avec les diagnostics terroirs).

La typologie des exploitations de 2007 a été affinée par R. Domas, E Penot, S Poletti et C Mac Dowall (voir en annexe 2) en octobre 2011.

Les actions « conseil de gestion » sont prioritairement basées sur le volontariat (identification des noyaux également centrés sur le nouveau RFR) puis avec une diffusion plus large en stade 2. Le principe générale est celui de « noyaux durs » : groupes ou OP motivés, déjà identifiés et déjà utilisateurs (complets ou partiels) des cahiers d'exploitation (100 exploitations).

L'adaptation de la méthode se fera, compte tenu des caractéristiques des principaux types d'exploitation (intégration réelle et usage de la typologie remaniée). Il sera essentiel d'améliorer les outils de transfert du noyau aux autres exploitations pour éviter tout saupoudrage peu efficient par nature.

Le suivi-évaluation et les enquêtes de satisfaction permettent de rectifier et d'ajuster la méthodologie et les actions afin de rester dans les délais d'un temps très court (20 mois).

La programmation des activités est essentielle : déterminer un timing suivi des activités et des attendus.

La typologie révisée sera utilisée comme outil principal de choix des techniciens pour adapter leur conseil.

## 5. Le cas des grandes exploitations

La proposition actuelle tout à fait indicative peut être la suivante :

- Adaptation de l'approche ANR complète (mais lourde) sur les très grandes exploitations (5 à 10 EA) ; cœur de formation potentiel.
- Approche simplifiée en groupe à adapter pour les moyennes exploitations (une méthodologie sera proposée par BRL en partie fondée sur l'expérience précédente mise au point par FX Chabaud).

Ce cas sera abordé plus en détail prochainement en connaissance du contrat effectif entre l'opérateur et BVLac.

## 6. Résultats attendus

Une programmation de l'ensemble de ces activités est indispensable.

Au niveau des groupes de paysans, des sessions de conseil technique de groupe seront organisées à deux échelles :

### ***Au niveau de l'exploitation :***

- Sur des exploitations de référence chez les paysans pilotes, les discussions sous forme de bilan de campagne ou sessions API porteront sur l'évolution de l'exploitation et pourront couvrir l'ensemble des problématiques liées à la gestion d'une entreprise agricole familiale. Les groupes cibles seront invités à participer aux réunions selon le type d'exploitations auxquels ils appartiennent ; la propagation de l'innovation devra passer par des phénomènes de similitude.
- Les sessions porteront sur l'allocation des moyens présents sur l'exploitation et leur allocation dans le temps.
- Des appuis porteront également sur les notions d'aménagement de l'exploitation.
- Le suivi de l'avancement des formations conseil de gestion et utilisation réelle des outils (enquête satisfaction régulières) nous indiquera d'une part, le taux de réussite et d'adoption et d'autre part, l'ajustement nécessaire éventuel selon les catégories de paysans.

Les Conseillers Agricoles de Groupement (CoAGro) seront sollicités pour apporter des appuis sur les exploitations de référence et ainsi partager et échanger leur savoir avec les paysans pilotes et les exploitants du terroir.

### ***Au niveau de l'atelier :***

- Sur des parcelles de démonstration ou sur des parcelles type parcelles école (ou utilisation des parcelles déjà mises en place) chez des paysans pilotes ou paysans volontaires ou chez les conseillers agricoles de groupement, des formations de groupe seront organisées ainsi qu'un suivi parcellaire (notamment avec un cahier de suivi / enregistrement) de groupe et discussion sur la parcelle de type API ;
- Mise en place de topo-séquences modèles et même mode de fonctionnement (API, discussions) ;
- Visites internes aux terroirs, notamment de paysans éleveurs et discussions sur les ateliers sous forme API.

Selon les deux échelles retenues, il sera nécessaire d'effectuer des comparaisons pertinentes en sessions de groupe au niveau des paysans (OP et groupes de formation) :

- a. Rentabilité des exploitations standards et des ateliers présents ;
- b. Comparaison des exploitations standards et des ateliers présents ;
- c. Intégration des ateliers présents sur l'exploitation ;
- d. La gestion du calendrier de travail et de la trésorerie.

Ces formations devront générer des échanges entre exploitants et une émulation bénéfique à tous les membres soit des groupements (OP), soit des villageois du même terroir ou très proches (groupements villageois) ; les CoAGro seront étroitement impliqués dans ces actions.

L'objectif principal est donc de doter les exploitations des capacités et compétences pour se développer, et ceci par la voie d'une « adéquation » des conseils aux situations d'exploitation diverses, et un aménagement de terroir négocié. Afin d'atteindre cette finalité, il est nécessaire d'améliorer les compétences des conseils agricoles, et de proposer des outils « efficaces » pour faciliter ces conseils.

Les techniciens et CoAGro pourront préalablement être formés sur les techniques d'animation par des organismes type FERT.

- **Développer de nouveaux modules si nécessaire** : La rentabilité des itinéraires et des systèmes, atouts et contraintes ; La gestion du calendrier de travail et de la trésorerie ; en fonction de la demande et de l'utilisation réelle des cahiers et des méthodes de gestion simplifiée. Une enquête d'utilisation/satisfaction sera faite régulièrement tous les 3 ou 4 mois (la première fin janvier 2012) suivie d'une analyse des résultats et de décisions sur l'orientation et les choix en fonction des résultats (mission d'appui de P Rebuffel).

## 7. Au niveau des conseillers

Au niveau des conseillers des opérateurs, les éléments des rubriques suivantes pourront être développés :

- Les outils d'accompagnement d'un conseil agricole ; cahiers d'exploitation, fiche exploitation et « la mallette agricole »
- Les Itinéraires Techniques Standard (systèmes de culture et d'élevage) ;
- L'articulation entre les ateliers présents sur l'exploitation et l'intégration agriculture / élevage ;
- Appui au montage de scénarios à partir d'exploitations sélectionnées dans un but pédagogique ;
- La rentabilité des itinéraires et des systèmes, atouts et contraintes ;
- La gestion du calendrier de travail et de la trésorerie.
- L'idée générale est d'intégrer toute action de diffusion quelque soit le thème technique dans le contexte de l'exploitation agricole.

- Les conseils sont différenciés selon deux échelles : le type d'exploitation et les caractéristiques de la zone concernée.

Les demandes des OP (identifiée par ANR tâche 8) sont les suivantes :

#### **a) Cahier d'intervention des techniciens**

Les Organisations Paysannes doivent avoir un outil de suivi des interventions auprès des paysans : un cahier.

- La systématisation d'un cahier de suivi d'activité pour chaque technicien ou AVB permettra d'identifier des pics d'activité afin de préparer sereinement la phase d'après projet.
- Le cahier de suivi témoigne de l'intervention du technicien ou de l'AVB (réunion, formation, conseil à la parcelle, session API,...) et de son contenu.
- Le cahier servira d'outil à la fois pour le technicien que pour le paysan pour rappeler les recommandations à suivre.
- Le cahier permettra aussi au paysan de conserver les techniques, conseils et astuces prodigués par le technicien et de pouvoir les partager aux autres.
- La tenue du cahier de suivi permet aussi de revoir les points à éclaircir au bilan de campagne et des sessions API.

#### **b) La « mallette du conseiller agricole »**

La « mallette du conseiller agricole » constitue également un outil de choix pour les techniciens, les AVB ; les CoAGro, etc. : elle reste à mettre en place. ANR Tâche 8 doit faire une sélection des documents disponibles pour les adapter.

#### **c) Contrôle des actions sur les essais individuels des techniciens**

Les OP ne souhaitent plus avoir des techniciens qui font des essais « individuels » avec des paysans ciblés. Ils souhaitent recevoir un conseil technique consolidé et non basé sur une expérimentation hasardeuse. Cela illustre la volonté des OP de ne pas avoir certaines relations techniciens/paysans non contrôlées. L'idée de disposer d'outils méthodologiques clairement identifiés et connus des OP apportera une solution à ce problème. Cela ne concerne pas les essais additionnels de TAFA ni les parcelles de démonstration du Projet. Des essais peuvent être menés à condition que l'autorisation passe par l'OP et soit connue de tous.

#### **d) OP passage obligé : une demande des OP mais pas une obligation**

Les OP souhaitent ardemment que le Projet ne travaille qu'avec les OP. Il est clair que BVLac ne peut pas accepter cette demande car de nombreux paysans intéressés et motivés travaillent avec le Projet hors OP ce qui serait une perte importante. A charge de l'OP d'être suffisamment attractive pour attirer les individuels actuellement hors OP. Il paraît important de souligner ce point pour que les OP ne deviennent pas des passages obligés mais soit au contraire des OP attirantes.

#### **e) Techniciens et socio-organiseurs de concert**

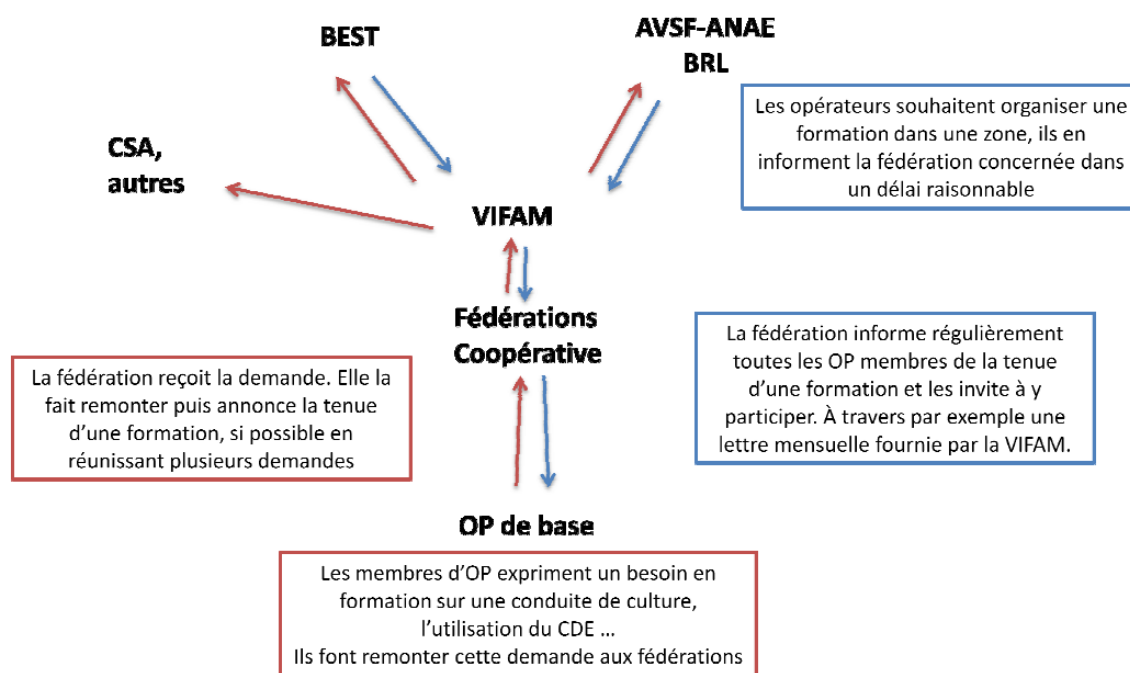
Les OP souhaitent que l'opérateur de socio-organisation participe davantage à la création de compétences d'accompagnement au sein des OPF pour permettre la pérennisation des activités (en termes d'accompagnement à la tenue du CDE, d'animation de réunions bilan notamment).

Les techniciens et les socio-organiseurs doivent impérativement travailler de concert.

## f) Organisation des formations

Une réduction significative du nombre de formations est nécessaire. Aujourd'hui, bon nombre de formations ne répondent pas à une demande réelle paysanne, ni à un besoin particulier. Les demandes en formation doivent venir des paysans si l'on veut qu'elles soient efficaces (en terme d'intérêt des paysans, de mise en place des préceptes acquis) et non plus être proposées par les opérateurs et BVLac.

Le schéma suivant a été proposé



Le danger principal d'une telle organisation, très intéressante par son côté bottom/up, est de s'assurer que les opérateurs n'attendent pas la demande officielle pour agir. L'appui des opérateurs peut aussi consister à mieux faire émerger et identifier les réelles demandes paysannes. Les opérateurs peuvent alors au moins informer sur les techniques nouvelles.

Dans tous les cas : une programmation suivie par le Projet évitera de tomber dans le piège de l'attente perpétuelle.

## Conclusion

On a 2 outils principaux pour le conseil à l'exploitation

1 formation de base au conseil de gestions : cahiers d'exploitation (individuel) + formation commune a l'utilisation de cahiers + formations communes (groupes motivés) aux calculs économiques de base permettant une amélioration du conseil de gestion sur une base ensuite individuelle.

2 Mise en place et analyse des PTA pluri-annuels pour un conseil dans la durée sur 2 ans : formation commune en OP selon le degré de motivation et en fonction des résultats de l'outil 1 (développement de l'idée originale de Guy Faure cf. rapport de mission 2011)

On rappelle en annexe 5 les principales recommandations de la mission Faure 2011 qui sous tendent les actions.

D'éventuelles formations techniques pourront être organisées en fonction des demandes des OP sur des produits bien déterminés.

De nouvelles bases de données très simples devront être mises en place au niveau des fédérations (PTA global, besoins en intrants, surfaces cultivées, quantités commercialisables, etc.).

## Annexe 1 : Bilan des exercices individuels

Chaque agent de terrain des opérateurs de diffusion a été évalué, de façon individuelle, à travers des exercices écrits. Une demi-journée a été systématiquement dédiée à la réalisation de chaque exercice ; les temps effectifs d'exécution varient de 1 à 3 heures selon les exercices et les agents. Ce premier exercice individuel avait pour objectif l'évaluation des notions suivantes :

- ☐ Notions de CHARGES et de PRODUITS
- ☐ Calcul d'une MARGE BRUTE
- ☐ Intérêts d'une MARGE BRUTE
- ☐ Analyse d'une MARGE BRUTE
- ☐ Notion d'AUTOCONSOMMATION

Le tableau suivant synthétise les résultats pour les 39 agents concernés :

A : Acquis      NA : Non Acquis

| Notions de charges et produits |    | Calcul d'une Marge Brute |    | Intérêts de la Marge Brute |    | Analyse d'une Marge Brute |    | Notion d'auto consommation |    | Lecture d'une courbe de prix |    | Réalisation d'une courbe de prix |    | Argumentation des variations de prix |    |
|--------------------------------|----|--------------------------|----|----------------------------|----|---------------------------|----|----------------------------|----|------------------------------|----|----------------------------------|----|--------------------------------------|----|
| A                              | NA | A                        | NA | A                          | NA | A                         | NA | A                          | NA | A                            | NA | A                                | NA | A                                    | NA |
| 39                             | 0  | 39                       | 0  | 39                         | 0  | 37                        | 2  | 33                         | 6  | 37                           | 2  | 39                               | 0  | 37                                   | 2  |

Les notions de charges et de produits sont acquises par tous les agents. Pour ce qui est de la notion de marge brute, nous considérons que tous les agents maîtrisent la définition de la marge brute ainsi que son calcul. Cependant, sur les 39 agents, 27 ont trouvé le résultat exact du calcul de la marge brute, les 12 autres agents ont fait des erreurs de calcul soit par inattention soit par méconnaissance de la notion d'autoconsommation. La plupart des agents ont souligné le fait que le calcul des marges brutes permet de connaître la rentabilité d'un atelier, de comparer les résultats et de faire des choix. L'analyse de la marge brute et de la rentabilité d'une production a donné lieu, dans l'ensemble, à une argumentation intéressante. Enfin, la notion d'autoconsommation est toujours liée, par les agents, à une consommation de produits de la ferme par l'exploitant, cependant elle n'est parfois pas valorisée comme un produit, certains agents l'ont même carrément intégrée dans les charges de l'exploitation.

La lecture et la réalisation d'une courbe de prix n'ont pas posé de problème aux agents, il en est de même pour l'argumentation des variations de prix. Les 4 copies notées Non Acquis pour les notions de lecture de courbe et d'argumentation correspondent pour 3 d'entre-elles à des copies dont le niveau en français a été jugé faible.

Nous pouvons donc considérer que les notions technico-économiques évaluées sont dans l'ensemble maîtrisées par les agents. Un simple rappel sur les notions d'autoconsommation et d'analyse des prix serait cependant profitable pour 10 des agents vulgarisateurs

## Annexe 2 : La typologie

| TYPES   | CRITERE 1<br>autosuffisance en riz<br>lié aux types de<br>rizières  | CRITERE 2<br>niveau de diversification<br>avec d'autres<br>productions  | CRITERE 3<br>type de main d'œuvre et<br>activités hors<br>exploitation |
|---|---|---|--|
| A : Grands riziculteurs                               | Riziculture Irriguée<br>Autosuffisants en riz +<br>vente  | Surfaces de tanety<br>Peu, voire pas cultivées<br>Cultures extensives   | MO temporaire > 300 H.j <sup>4</sup>                                   |
| A1 : ≥ 6 ha de Rizières<br>Irriguées                  | A11 : avec plus de 2 ha de sols exondés plus ou moins utilisés<br>A12 : avec moins de 2 ha de sols exondés plus ou moins utilisés |   |  |
| A2 : 3 ≤ RI <6 ha de<br>Rizières Irriguées            | A21 : avec plus de 4 ha de sols exondés plus ou moins utilisés<br>A22 : avec moins de 4 ha de sols exondés plus ou moins utilisés |   |  |
| B : Riziculteurs aux<br>rendements aléatoires         | RI < 1 ha<br>Autosuffisants en riz +<br>vente   | Surfaces exondées non<br>irriguées entièrement<br>cultivées de manière plus<br>ou moins intensive dans<br>un objectif de vente                      | MO temporaire > 200 H.j  |
| B1  | RMME ou Riz de décrue<br>> 5 ha   | B11 : Sols exondés ≥ 5 ha<br>B12 : Sols exondés < 5 ha  |  |
| B2  | 2 ha ≤ RMME ou Riz de<br>décru ≤ 5 ha   | B21 : Sols exondés > 4 ha<br>B22 : 2 ha ≤ Sols exondés<br>≤ 4 ha  |  |
| C : Autosuffisants<br>exploitants les tanety          | 1 ha ≤ RI <3 ha<br>Risque moyen<br>Autosuffisants en riz  | Sols exondés<br>entièrement cultivés<br>intensivement dans un<br>objectif de vente  | MO temporaire ~ 100 H.j<br>Off-farm = services                         |
| C1  | RMME > 2 ha   | C11 : Sols exondés ≥ 2 ha<br>C12 : Sols exondés < 2 ha  |  |
| C2  | RMME ≤ 2 ha   | C21 : Sols exondés ≥ 2 ha<br>C22 : Sols exondés < 2 ha  |  |
| D : Agriculteurs<br>diversifiant leurs<br>productions | RI < 1ha RMME<2<br>Risque important<br>Autosuffisants mais<br>pas forcément tous les<br>ans<br>Ratio rizières <sup>5</sup> ≥ 1    | Sols exondés<br>entièrement cultivés (Si ≤<br>1 ha alors activités hors<br>exploitation)<br>Objectifs de vente<br>Présence d'activités<br>d'élevage | MO temporaire ~ 100 H.j<br>Présence d'activités off<br>farm            |
| D1 : sols exondés > 2 ha                              |   |   |  |
| D2 : 1 < sols exondés ≤ 2 ha                          |   |   |  |
| D3 : 0 ≤ sols exondés ≤ 1 ha                          |   |   |  |
| E : Agriculteurs non<br>autosuffisants                | Ratio rizière < 1<br>Risque très important<br>Non autosuffisants  | Sols exondés < 1 ha<br>cultivés très<br>intensivement dans un<br>objectif de vente  | MO temporaire ~ 0<br>Activités hors<br>exploitation                    |
| E1 : sols exondés > 2 ha                              |   | Ouvriers agricoles ou Pêcheurs pratiquant l'agriculture   |  |
| E2 : 1 < sols exondés ≤ 2 ha                          |   |   |  |
| E3 : 0 ≤ sols exondés ≤ 1 ha                          |   |   |  |

<sup>4</sup> Hommes X jours de travail

<sup>5</sup> Surf RI + (surf RMME / 2)



### **Annexe 3 : La professionnalisation des OP et groupes d'OP (approche filière)**

Aujourd'hui, les actions auprès des groupements se sont recentrées sur la formation. Cependant, le travail reste encore conséquent en termes d'appui aux fédérations et confédérations. Ainsi, il a été constaté depuis plusieurs campagnes :

- 1 **L'impossibilité de centraliser les achats en intrants ;**
- 2 **Les actions de commercialisation se sont révélées globalement infructueuses.**

Ainsi, il est impératif aujourd'hui de développer des outils de suivi et de décision au niveau des fédérations :

- 3 Mettre en place des **PTA pluriannuels** ;
- 4 Recenser les PTA des OP au niveau des fédérations ;
- 5 Rassembler les PTA des fédérations au niveau de VIFAM ;
- 6 **Etablir une liste d'intrants nécessaires à la mise en place de la campagne** et envisager une commande groupée par la VIFAM ;
- 7 **Etablir la liste des productions attendues** et identifier les quantités commercialisables ;
- 8 **Négocier des débouchés** avec identification d'un **cahier des charges** (espèce, variété, suivi des cultures, etc.) ; **calcul des coûts de production et des coûts de mise en marché, établissement d'un planning de production et un planning de commercialisation.**

## **Annexe 4 : Définition approche exploitation et conseil de gestion**

De façon plus globale, l'approche « Exploitation » correspond pour l'ensemble des intervenants du Projet à plusieurs activités complémentaires :

- 1 Un conseil technico-économique visant la diffusion d'innovations basé sur un dialogue entre l'agriculteur et le technicien/conseiller portant pas seulement sur l'intérêt de l'innovation mais aussi sur la façon de l'insérer dans son exploitation. Cette position a aussi amené les opérateurs à développer un conseil en matière de crédit de campagne (intrants engrais et herbicides, semences, main d'œuvre) ;
- 2 Diverses études « diagnostics agraires et systèmes de production » menées par des étudiants et visant à fournir des connaissances actualisées sur les exploitations agricoles de la zone d'intervention du Projet : typologie et analyse de la diversité des EA, évaluation de leur performances, etc. Cette typologie sert à orienter le conseil technico-économique ;
- 3 A partir de ces études, la cellule de coordination du Projet a mis en place un Réseau de Fermes de Références (RFR) constitué d'exploitations agricoles représentatives d'une grande partie de la diversité constatée.

Le point 1 « conseil technico-économique » est mis en œuvre par les techniciens et cadres des opérateurs de développement même si la conception de la méthode de conseil et les outils correspondants sont conçus avec la cellule de coordination du Projet.

Les points 2 et 3 sont le fait de la cellule de coordination en termes de conception, d'analyse et d'orientation du Projet pour les années à venir, dans ce cas les opérateurs de développement sont surtout mobilisés pour recueillir les données du suivi d'exploitation et discuter des résultats.

Le conseil technique s'élargit et va de plus en plus intégrer d'autres thèmes : production de fumier de qualité, préparation des bœufs de trait, affouragement du bétail, production de bois, santé animale, etc. Il s'agira donc pour les techniciens de raisonner un conseil plus global, à l'échelle de l'exploitation qui pourrait assez rapidement aborder d'autres questions.

### **Le conseil de gestion ou conseil à l'exploitation**

Le conseil aux exploitations recouvre un ensemble d'activités conduites par un conseiller auprès d'un producteur ou d'un groupe de producteurs pour apporter une aide dans la conduite de l'exploitation. A notre sens, le conseil aux exploitations est un d'abord un renforcement de capacités des producteurs pour gérer son exploitation, c'est-à-dire pour prévoir, décider, suivre, évaluer ses actions. Le conseil à l'exploitation aborde l'ensemble des activités de l'exploitation (cultures, élevage, commercialisation,...) dans ses dimensions techniques, économiques, sociales, environnementales. Il s'appuie sur des formations des paysans, des échanges entre paysans et avec le conseiller, et enfin des outils d'aide à la décision. Travailler sur le conseil à l'exploitation nécessite de mener une réflexion sur le dispositif de conseil, c'est-à-dire sur les compétences à mobiliser (les conseillers et les acteurs qui appuient les conseillers), la gouvernance (les mécanismes de planification et évaluation des activités de conseil, et ce à différents niveaux), et le financement du conseil. Ces remarques permettent de montrer que le conseil aux exploitations est une démarche et non pas une méthode qu'il suffirait de mettre en œuvre. Il est en tous cas plus large que la seule mise en œuvre d'un ensemble de fiches auprès du producteur pour en tirer des enseignements et améliorer le fonctionnement de l'exploitation. Le conseil aux exploitations peut inclure un conseil technique mais ne peut se résumer à un appui pour améliorer la production ou les techniques de production (G Faure, 2010).

## Historique sur les Groupes volontaires et les cahiers d'exploitation (P Dugué en 2008)

L'expérience des cahiers d'exploitation initiée en mars 2008 a consisté à distribuer plus de 300 cahiers à des agriculteurs et agricultrices volontaires. Les animateurs socio-organismes de BEST ont formé les agriculteurs/trices à la tenue du cahier et les aident pour enregistrer les données. Selon la Cellule du Projet, une bonne cinquantaine de cahiers sont bien tenus, 70 ont fait l'objet d'enregistrements partiels (Total 120 paysans en 2010).

On a aussi formé un groupe et tous les techniciens en 2010 à utiliser les données à travers des calculs simples de gestion. Les techniciens sont prêts à former un nombre de paysans volontaires et motivés par groupes.

Ces cahiers peuvent certainement aboutir à des analyses technico-économiques de qualité mais ces analyses ont-elles du sens pour les paysans : marge brute, solde financier, etc ? Oui pour un nombre limité d'indicateurs clés identifiés en 2010. Mais d'autres thèmes intéressent également les paysans : à identifier au fur et à mesure de l'identification de la demande locale.

Les méthodes de conseil mises en œuvre par les techniciens des opérateurs et par les socio-organismes de BEST ont permis d'introduire auprès de certains paysans des apprentissages à la gestion de l'exploitation (même si aucune des activités développées ne peut être considérées comme du conseil à l'exploitation qui prend en compte la globalité de l'exploitation).

Ces apprentissages ont lieu lors :

- de l'élaboration des PTA au niveau individuel, quand le paysan est amené à préciser ses objectifs en termes de réalisation ; dans certains cas et selon certains interlocuteurs, la dimension économique est prise en compte en évaluant la marge brute prévisionnelle pour quelques cultures ;
- par les séances de bilan de fin de campagne et les sessions API mais seulement quand les paysans appartiennent à une OP qui a une activité perceptible ; les séances API permettent de comparer les marges brutes réalisées pour différents itinéraires techniques mises en œuvre par des paysans de l'OP ;
- lors des appuis fournis à certaines OP par BEST, notamment pour le montage de dossiers de crédit s'appuyant sur une caution solidaire.

(Extrait Faure, 2010)

## **Annexe 5 : Le rôle des OP dans le conseil (G. Faure 2011)**

Les OP de base sont de petite taille (5 à 15 membres), toujours issues d'initiative d'acteurs extérieurs soucieux de promouvoir des actions dans le cadre de groupes (Zone de Gestion Concertée, groupe PSDR du nom d'un projet financé par la Banque Mondiale, Groupement de Semis Direct, Association de Crédit et de Caution Solidaire), et parfois éphémères. Une même OP peut être classée dans une, deux, voire trois de ces catégories. De nombreuses OP dédiées à la promotion des SCV (Groupement de Semis Directs) sont dans cette situation. Quelques unes ont dépassé ce premier stade et ont réussi à définir des objectifs qui leur sont propres, à fournir des services à leurs membres, à gérer les ressources dont elles disposent. Dans la zone du Projet environ une dizaine d'OP sont considérées comme « autonomes » et une vingtaine comme « opérationnelles » suivant une classification proposée par des consultants (ANDRIAFANOMEZANA Mamisoa, ANDRIAMIHARISOA Joely Alizah , 2011).

Les priorités des OP de base, des fédérations ou de la VIFAM concernent l'approvisionnement en intrants, l'accès au crédit via des opérateurs de microcrédit, ou la commercialisation. Elles sont peu impliquées à l'heure actuelle dans le conseil. Comme le souligne des représentants de l'AFDI rencontrés à Antananarivo, quand les OP disposent de techniciens impliqués dans le conseil et sont dans une situation difficile les obligeant à faire des priorités, notamment quand elles font face à des réductions de leurs appuis financiers, c'est la fonction de conseil aux exploitations qui est supprimée pour pouvoir garder des techniciens travaillant dans d'autres domaines (actions collectives, montage de dossiers, négociation avec l'extérieur).

De manière plus concrète, les OP de base sont associées, à des degrés divers, dans des activités qui touchent au conseil agricole via :

- L'organisation des PTA des OP, en présence du technicien des opérateurs
- L'organisation des séances API d'analyse des résultats techniques,
- Le montage de dossier de crédit, le suivi des crédits octroyés aux membres, l'organisation d'activités de commercialisation groupée. En effet, l'élaboration des documents de l'OP (PTA, budget, bilan, etc.) s'appuient sur des informations fournis par les membres et souvent analysées par l'OP en présence des membres (cf. cas de l'OP de Vatsisoa rencontrée durant la mission).
- La mise en place des CoAGro (cas de 16 OP).

Mais ces OP de base n'ont pas d'influence sur la programmation et l'évaluation de l'ensemble de ces activités de conseil, même si elles participent à l'évaluation des résultats du conseil (par exemple, pour évaluer l'intérêt des SCV).

Les fédérations ont peu d'activités et peu de moyens. Certaines ont participé à des achats groupés d'intrants (MIRAY), se sont essayées à la commercialisation (FVRVM), participe à la diffusion d'innovations (FITAMITO avec la diffusion de semences et de plants fruitiers), favorise l'accès au crédit (FITAMITO rassemble des dossiers de chaque OP de base demandant du crédit et négocie avec l'opérateur de microcrédit). Elles ne sont pas associées à des actions de conseil.

La FAUR (Fédération des Associations d'Usagers du Réseau) est une exception. Avec son technicien et ses 6 AVB elle est fortement impliquée dans la vulgarisation technique. Son fonctionnement est assuré par la « redevance eau » payée par les usagers du réseau hydraulique.

La confédération VIFAM, née en 2008 du regroupement de trois fédérations d'OP (FITAMITO, FVRVM, MIRAY) et d'une coopérative AVOTRA, regroupe aujourd'hui près de 80 OP et représente ainsi plus de 800 paysans. Elle adhère à la fédération nationale FIFATA, et dans ce cadre, avec un appui financier de l'AFD (Projet FISONG), elle a recruté

un technicien et une assistante comptable. La VIFAM a organisé en 2010 une bourse de céréales avec l'appui de BEST mais sans réussir à commercialiser des quantités importantes. Elle s'intéresse à la mise en place des CoAGro et a participé à l'organisation logistique des formations des CoAGro par FERT.

En conclusion, étant donné la jeunesse des OP et leur volonté de s'impliquer prioritairement dans des services qui peuvent être source de rémunération pour elles, l'implication des OP de base, des fédérations et de la confédération dans le pilotage du conseil et dans sa mise en œuvre ne peut être envisagée que de manière prudente.

## **Annexe 6 : Propositions pour le renforcement du conseil aux exploitations 2011**

Les propositions s'appuient sur le bilan présenté ci-dessus. Un certain nombre de principes ont aussi permis de cadrer la réflexion, à savoir :

- Proposer une meilleure structuration et pertinence des activités en matière de conseil agricole sans modifier l'organisation générale du Projet qui a déjà été validée,
- Aborder l'ensemble des activités de conseil aux exploitations, incluant le conseil technique et le conseil aux exploitations,
- Renforcer les processus d'apprentissage à la gestion de l'exploitation à différents niveaux dans les activités qui abordent la promotion des innovations techniques, le développement du conseil global à l'exploitation, le renforcement des OP
- Eviter une surcharge en travail des techniciens et socio-organisateurs, notamment dans un contexte de réduction des effectifs pour la nouvelle phase, impliquant des choix à faire.
- Réfléchir dès à présent à la pérennité des actions après l'arrêt du Projet (mi 2013), en termes de gouvernance, financement et compétences, en intégrant les réflexions sur le renforcement des OP, la mise en place des CoAGro, l'installation de prestataires privés de conseil, la mise en place des Centres de Services Agricoles

Nous proposons de développer le conseil aux exploitations autour de 3 propositions :

- Un conseil technico-économique à l'exploitation lié au conseil technique
- Le développement d'un conseil à l'exploitation prenant en compte la globalité de l'exploitation
- Le renforcement des apprentissages de gestion pour les membres des OP

### **Un conseil technico-économique à l'exploitation lié au conseil technique**

#### **La méthode**

La méthode inclue des formations, l'utilisation d'un outil écrit (document PTA) et un outil d'animation (les sessions API).

Le document pour l'élaboration et suivi du PTA devrait inclure :

- une liste des surfaces des cultures que souhaitent mettre en place le producteur (en SCV et hors SCV)
- pour les cultures en SCV et éventuellement une ou deux autres cultures hors SCV (dépendant du nombre de parcelles suivies pour chaque paysan mais aussi du niveau du paysan)
  - une identification des moyens nécessaires en termes d'intrants (nature, quantité, coût total) et de main d'œuvre salariée (quantité et coût total)
  - une évaluation du besoin éventuel en crédit (intrants + main d'œuvre)
  - une évaluation des rendements espérés et production espérées
  - une évaluation des quantités qui seront autoconsommées et vendues
- pour les activités liées à l'élevage (vache laitière, embouche)
  - une identification des moyens nécessaires en termes de fourrage à produire et stocker (nature, quantité par animal et mois, quantité totale)
  - une évaluation de la production espérée par animal et total
  - une évaluation des quantités qui seront autoconsommées et vendues

Nous proposons que le même document soit utilisé pour évaluer en fin de campagne les résultats obtenus et ainsi les comparer avec les objectifs. Les rendements seront évalués à dire de paysans (sauf s'il existe des mesures plus précises par ailleurs). Les coûts seront évalués par grand poste. L'analyse inclura un calcul de marge brute par culture et/ou par animal (pas de résultat au niveau de l'exploitation).

Chaque paysan conservera son document de PTA qu'il essaiera de remplir en relevant les données et en faisant les calculs. Le technicien collectera les données nécessaires pour son propre suivi. Ce travail nécessite une formation préalable des paysans par le technicien.

Nous proposons que le PTA soit discuté de manière collective au cours d'une séance de type API en début de campagne et les résultats soient discutés de manière collective au cours d'une séance de type API en fin de campagne. Les séances API de fin de campagne doivent se pencher sur l'ensemble des activités de l'exploitation et pas seulement sur les itinéraires techniques en SCV. Cette séance API de fin de campagne pourrait être une séance supplémentaire par rapport à celle proposée pour analyser les itinéraires techniques ou peu la remplacer. Les séances API sont des opportunités pour valoriser les expériences des paysans, favoriser les échanges entre paysans. Le technicien joue alors le rôle d'animateur et évite de se positionner en situation de donner des recommandations.

### **Le développement d'un conseil à l'exploitation prenant en compte la globalité de l'exploitation**

L'objectif est de proposer une démarche de conseil à l'exploitation qui s'appuie sur la tenue d'un cahier de l'exploitation en valorisant l'expérience accumulée par BEST et le Projet en la matière. Il s'agit de :

- Renforcer les capacités des socio-organismes en matière de conseil aux exploitations en les dotant de méthodes et outils,
- Approfondir les apprentissages de gestion pour les paysans souhaitant traiter des questions relatives à l'exploitation agricole.

Cette proposition s'appuie sur le contenu des différents entretiens et les conclusions d'un des trois groupes de travail de l'atelier du 7 avril au Projet BV Lac.

### **Les paysans pouvant être concernés**

Nous proposons de valoriser les acquis du Projet et de BEST sur la formation de paysans à l'utilisation de cahier d'exploitation. L'intervention s'adresse à des paysans volontaires et lettrés, chef d'exploitation ou membre d'une exploitation, qui :

- ont participé aux expériences antérieures et souhaitent continuer
- ou ont acquis par ailleurs des raisonnements de gestion par des outils simples (cf plus haut) et souhaitent progresser
- ou sont engagés dans des activités productives qui nécessitent des décisions de gestion importantes (développement d'un atelier lait ou embouche, fort volume de vente de riz, engagement notable dans le maraichage, etc.)

De part la demande de certaines OP (OP de base et VIFAM, cf. plus bas) mais aussi de part le public de BEST, ce sont les paysans qui sont inclus dans des OP de base qui seront privilégiés. Ainsi les leaders des OP et les CoAGro font partie des personnes qu'il est intéressant de motiver pour participer à cette opération. Cependant certains paysans non membres d'OP pourront être également inclus (cf. par exemple, les paysans concernés par le développement de l'élevage et appuyés par AVSF/ANAE). On peut estimer qu'en fin de projet 400 paysans aient été formés et suivis et 200 utilisent le cahier d'exploitation pour prendre des décisions. Le calibrage exact de l'opération doit être affiné et dépend de la demande réelle des paysans mais aussi (et surtout) de la disponibilité des socio-organismes de BEST pour les formations initiales mais aussi pour assurer le suivi sur le terrain.

### **La méthode**

La méthode vise à améliorer la prise de décision concernant la gestion de l'exploitation en renforçant les capacités des paysans pour la planification, le suivi et l'évaluation des résultats. La méthode s'appuie sur :

- la formation des paysans aux outils de gestion

- l'enregistrement par les paysans de données relatives à son exploitation et utiles à la décision
- l'organisation de groupes de réflexion (mobilisant les principes des sessions API) avec les paysans impliqués pour définir la programmation de leurs activités au sein de l'exploitation et pour analyser les résultats obtenus.

Sur la base des différents échanges avec les paysans et les OP, nous proposons que le conseil s'oriente sur un nombre limité de préoccupations/domaines. En première année, un tronc commun peut être proposé. En année 2, des modules optionnels peuvent être proposés en fonction des demandes des paysans. Ces propositions sont à valider par les opérateurs et les OP.

Le tronc commun traiterait de décisions qui concernent une majorité de paysan, à savoir :

- Planifier sa campagne agricole en identifiant les moyens à mettre en œuvre (intrants et main d'œuvre). Ce volet correspond à ce qui a été proposé dans « conseil à l'exploitation lié au conseil technique » mais en prenant l'ensemble des productions de l'exploitation (et pas seulement celles liées à la promotion des innovations) avec des analyses qui peuvent éventuellement aller un peu plus loin.
- Evaluer ses résultats de la campagne écoulée en utilisant les critères de marge brute par production, de prix de revient, voire de retour sur investissement (Marge brute/charges opérationnelles). Le critère de valorisation de la journée de travail est difficile à obtenir car il demande à collecter des temps de travaux ce qui est lourd et pas forcément utile.
- Evaluer ses résultats au niveau de l'exploitation en sommant les marges brutes (compte d'exploitation simplifiée sans prendre en compte les charges communes).
- Gérer ses stocks de riz en évaluant la production, les quantités nécessaires à l'auto-consommation, le disponible commercialisable, les périodes propices à la vente.

Les modules optionnels traiteraient de décisions qui peuvent intéresser certains paysans, à savoir :

- Evaluer ses besoins en crédit en fonction de ses objectifs de production et en fonction de sa capacité de remboursement (partie concernant les paysans souhaitant acquérir du crédit)
- Gérer sa trésorerie en tenant un cahier de recettes et dépenses pour les activités productives (partie facultative pour les personnes souhaitant s'engager dans ce travail en acceptant un travail fastidieux et rigoureux). Il est à ce stade inutile de s'engager sur une prise en compte des recettes et dépenses du ménage car le travail est encore plus lourd !
- Conduire son élevage laitier ou d'embouche (centrer la réflexion sur l'alimentation dans les périodes difficiles, le suivi sanitaire, les résultats économique par animal et pour le troupeau).
- Conduire sa culture maraîchère : certains éléments sont déjà inclus dans le « tronc commun ». Des apports peuvent être faits pour la planification des dates de semis/repiquage en fonction des ressources disponibles (eau, capital, main d'œuvre) et des prix espérés à la récolte.

Nous proposons que les modules optionnels soient mis en place après un an d'expérience avec le tronc commun. Il est toujours possible d'allonger la liste des modules optionnels en fonction des demandes des paysans, des résultats obtenus et des moyens additionnels que le Projet peut mettre pour accompagner les paysans.

### **Le renforcement des capacités de gestion :**

Des efforts importants de formation et d'accompagnement sont nécessaires auprès des paysans intéressés pour obtenir des résultats dans la durée. Il ne sert à rien de former un



grand nombre de producteurs aux bases de la gestion et ne pas pouvoir ensuite assurer un suivi régulier.

- Les sensibiliser à la gestion (prévoir, suivre, évaluer) mais aussi identifier avec eux les objectifs qu'ils se fixent (pour leur famille, pour leur exploitation) et les marges de manœuvre dont ils disposent pour atteindre ces objectifs. Gérer c'est négocier avec son environnement ; Il est nécessaire de prévoir un jour de formation par groupe de paysan
- Former aux bases nécessaires pour travailler avec le carnet d'exploitation (collecter, analyser, prendre des décisions) ; il est nécessaire de prévoir deux jours de formation par groupe de paysan et deux à trois jours de formation supplémentaires au cours du temps dans l'année.
- Suivre les paysans pour faciliter les apprentissages et favoriser les échanges entre producteurs sur leurs propres résultats ; il est nécessaire de prévoir des sessions de type API de manière régulière en présence d'un conseiller sur la base d'un calendrier à discuter avec les paysans (une fois par mois ? une fois tous les deux mois ? moins de séances en saison de cultures ?).

Nous insistons sur le fait que se sont les sessions collectives qui permettent de progresser dans l'acquisition de raisonnement de gestion, via les échanges entre paysans et l'appui du conseiller. Le cahier n'est qu'un support à la réflexion.

### **Le renforcement des apprentissages de gestion pour les membres des OP**

L'objectif est de proposer une introduction à la gestion de l'exploitation à travers les activités développées par les OP de base (fourniture en intrants, accès au crédit, commercialisation). En s'appuyant sur le travail déjà réalisé par BEST dans l'appui aux OP, il s'agit de favoriser les apprentissages au cycle de gestion (prévoir, suivre, évaluer) pour les paysans membres d'une OP qui fournit des services à ses membres.

Cette proposition s'appuie sur le contenu des différents entretiens. Cette proposition est optionnelle en fonction de la charge de travail des socio-organismes.

### **Les paysans pouvant être concernés**

Cette activité s'adresse à tous les paysans volontaires, lettrés ou disposant d'un membre de la famille lettré, appartenant à une OP fournissant au moins un des services suivants (fourniture en intrants, accès au crédit, commercialisation). Environ 40 OP a toujours accès au crédit dans la zone du projet. Il s'agit en majorité d'OP classées « opérationnelles » ou « autonomes » dans le rapport 2011 sur l'évaluation des OP travaillant avec le Projet BV Lac. Le nombre de paysans concernés est relativement réduit (300 à 500 ?), recoupant en partie les paysans pouvant être concernés par le conseil à l'exploitation lié au conseil technique (l'activité est très similaire mais peut varier en traitant éventuellement d'éléments éventuellement non abordés lors du conseil technique comme l'accès au crédit ou la commercialisation) ou le conseil global à l'exploitation (l'activité proposée est beaucoup plus légère). Mais cette activité permet de préparer l'avenir en prévoyant un renforcement progressif des OP.

### **La méthode**

Il s'agit d'utiliser les documents élaborés pour le conseil à l'exploitation lié au conseil technique (PTA et évaluation des résultats du PTA) et pour le conseil global à l'exploitation permettant de traiter de l'identification des besoins individuels en intrants et en crédit et l'évaluation des excédents commercialisables.

Afin d'introduire des raisonnements de gestion mais aussi de travailler au renforcement de l'OP, l'ensemble des données enregistrées par les paysans peuvent donner lieu à :

- une session de type API en début de campagne. Les données individuelles sont ensuite utilisées par l'OP pour élaborer son propre PTA.
- Une session de type API avant la commercialisation (si commercialisation par l'OP)

- Une session de type API en fin de campagne pour faire le bilan au niveau individuel et au niveau de l'OP.

## Annexe 7 : Programmation API

| ACTIVITES  | PERIODE        | BENEFICIAIRES  | RESPONSABLES                         |
|--|----------------|--|--------------------------------------|
| <b>1- Remise à niveau de tous les techniciens des opérateurs du Projet sur la nécessité et la conduite d'une session API</b> |                |  |                                      |
| A/ Mise à jour du module de formation dans le but de rendre autonomes les exploitants dans la conduite d'une session API     | octobre        | groupes d'exploitants ou OP et techniciens             | Chefs de mission des opérateurs      |
| B/ Atelier sur la conduite d'une session API   | octobre        | techniciens des opérateurs                             | Chefs de mission des opérateurs      |
| C/ IEC sur l'approche exploitation et Conseil de gestion aux OP  | novembre       | 64 OPB et 4 OPF  | binôme techniciens                   |
| <b>2- Programmation des interventions au niveau des exploitants</b>  |                |  |                                      |
| A/ Identification des groupes intéressés   | novembre       | OPB; OPF, groupes d'exploitants individuels            | binôme techniciens                   |
| B/ Formation sur la conduite d'une session API   | décembre       | OPB; OPF, groupes d'exploitants individuels intéressés | opérateurs                           |
| C/ Identification des thèmes   | décembre       | OPB; OPF, groupes d'exploitants individuels intéressés | AG du groupe ou de l'OP              |
| D/ Programmation de la réalisation de sessions API   | décembre       | OPB; OPF, groupes d'exploitants individuels intéressés | AG du groupe ou de l'OP              |
| <b>3 - Organisation des sessions API</b>   |                |  |                                      |
| A/ Phase préparatoire  | mars, avril    | animateurs et présentateurs du thème                   | animateur de groupe ou de l'OP       |
| B/ Réalisation   | mars - juillet | membres du groupe ou de l'OP                           | animateur de groupe ou de l'OP       |
| C/ Evaluation  | avril, août    | membres du groupe ou de l'OP                           | AG du groupe ou de l'OP et opérateur |

**Annexe 8 : Programmation formations OP et groupes de paysans hors OP sur cahiers d'exploitations et calculs économiques de gestion de base (conseil à l'exploitation)**

Cette programmation sera faite pour les mois de novembre et décembre 2011.